



Universidade de Brasília

Ministério da Educação

Centro de Estudos Avançados Multidisciplinares

Centro de Formação Continuada de Professores

Secretaria de Educação do Distrito Federal

Escola de Aperfeiçoamento de Profissionais da Educação

Curso de Especialização em Coordenação Pedagógica

Izeni Rosa dos Santos Soares

**A COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA NO CONTEXTO DA REALIDADE
ESCOLAR BRASILEIRA: um estudo no CAIC de Brazlândia/DF**

Brasília(DF),

2013

Izeni Rosa dos Santos Soares

**A COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA NO CONTEXTO DA REALIDADE
ESCOLAR BRASILEIRA: um estudo no CAIC de Brazlândia**

Monografia apresentada para a banca examinadora do Curso de Especialização em Coordenação Pedagógica como exigência parcial para a obtenção do grau de Especialista em Coordenação Pedagógica sob orientação do Professor-orientador Dr. Antônio Fávero Sobrinho e do Professor monitor-orientador Mestre Marcos Alberto Dantas.

Brasília, DF

2013

TERMO DE APROVAÇÃO

Izeni Rosa dos Santos Soares

A COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA NO CONTEXTO DA REALIDADE ESCOLAR BRASILEIRA: uma perspectiva de coordenação para uma educação de qualidade para todos

Monografia aprovada como requisito parcial para obtenção do grau de
Especialista em Coordenação Pedagógica pela seguinte banca examinadora:

Ms. Antônio FáveroSobrinho – FE/UnB Ms. Marcos Alberto Dantas – FACE/UnB

(Professor-orientador)

(Monitor-orientador)

Profa. Dra. Otília Maria Alves da Nóbrega Alberto Dantas – FE/UnB

(Examinadora externa)

Brasília, 18 de abril de 2013.

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho de monografia em primeiro lugar a Deus, meu Senhor, a quem confio e é o principal motivo da minha existência e bem suceder. Em segundo lugar à minha família, meu amado esposo Eriel que me apoiou e compreendeu minhas ausências por motivos de leituras, preparação de trabalhos etc. e minhas filhas, as quais muitas vezes abriram mão de uma atenção exclusiva porque eu estava empenhada nos estudos. E por fim às minhas colegas de trabalho que sempre me incentivaram e me trataram com muito respeito e foram minhas/meus cooperadoras/res neste trabalho.

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao Monitor-orientador Ms. Marcos Alberto Dantas por sua enorme contribuição neste trabalho monográfico com suas orientações precisas, e que durante este processo nos motivou a buscar realizar um trabalho com responsabilidade e qualidade. Agradeço também ao Professor-orientador Ms. Antônio Fávero Sobrinho que tem acompanhado esse trabalho desde o princípio e chegamos à conclusão deste com suas devidas apreciações e orientações.

LISTA DE TABELA

TABELA 01: ÍNDICE DE GRAU DE INSTRUÇÃO.....	30
TABELA 02: ÍNDICE DE TEMPO DE SERVIÇO.....	30
TABELA 03: ÍNDICE DE RESULTADOS QUANTO AO APROVEITAMENTO DA AMPLIADA NAS COORDENAÇÕES PEDAGÓGICAS.....	32

RESUMO

O presente trabalho monográfico pretende analisar aspectos da coordenação pedagógica que contribuem para um rendimento satisfatório das aprendizagens do aluno em uma das escolas públicas de Brazlândia do Distrito Federal. Fundamentando nos estudos de Magda Damiani quando trata do trabalho colaborativo e, Abigail Mahoney, tratando do desenvolvimento e aprendizagem da pessoa. Enfatiza-se aqui o educar como um ato de amor, percebendo o indivíduo que aprende como ser integral. O ser que realiza sua aprendizagem mostra-se e torna-se conhecedor do mundo em que está inserido. A aprendizagem é um ato reflexivo e um processo contínuo no desenvolvimento do ser humano. O professor também aprende nesse processo. Neste interim cabe aqui ao coordenador articular e motivar o seu grupo de professores, dos quais estar como líder, a buscarem se aprimorar no que fazem através de uma formação contínua. Isto poderá acontecer nas coordenações pedagógicas coletivas, onde a reflexão na ação, a discursão das metodologias contribuirão para melhorar suas práticas educativas. Com base em observações de práticas cotidianas na escola em questão percebe-se certo receio dos profissionais de educação desta escola em aderir às atividades coletivas cooperativas em que o próprio grupo seja o autor e articulador do fazer pedagógico que conduz a um fazer novo e diferente. Faz-se necessário desconstruir os conhecimentos adquiridos da sua própria formação, em que muitos foram ensinados e treinados a receber a coisa pronta, sendo apenas executor de projetos pedagógicos oriundos das propostas políticas dos planos de governo. Chama-se a atenção para o atual contexto social e suas políticas educacionais, as quais devem estar atentas às emergentes necessidades de educação da nova sociedade, onde a nova economia tem transformado o perfil desse nosso aluno. A coordenação pedagógica se tornará uma grande aliada para o sucesso na construção de uma educação pública de qualidade.

Palavras-chaves: Coordenação Pedagógica, Realidade Escolar, Educação de Qualidade

SUMÁRIO

RESUMO	6
INTRODUÇÃO	8
1 - Perfil da escola em questão	9
2 - Educar: ato de amor	11
3 - Que mudanças educacionais precisamos?	18
4 - A quem atende o ensino público?	20
5 - O perfil do aluno de hoje	23
6 - Contribuição do coordenador	26
7 - Metodologia	28
8 - Análise dos dados	30
8.1 - Resultados e discussão	30
8.2 - Coordenação coletiva	31
CONCLUSÃO	33
REFERÊNCIAS	34
ANEXOS	35

INTRODUÇÃO

Este trabalho monográfico que vem sob o tema “A coordenação pedagógica no contexto da realidade escolar brasileira: um estudo no CAIC de Brazlândia”, trata de um estudo acompanhado de pesquisa de campo sobre a atuação do profissional de educação no espaço da coordenação coletiva, e a viabilização e utilização desse tempo de modo que venha contribuir para uma eficácia na aprendizagem do aluno.

Neste novo contexto da educação brasileira, em especial, a educação no Distrito Federal, marcada por uma nova concepção de gestão, a gestão democrática, o coordenador pedagógico, cargo assumido por um professor que é escolhido pelo grupo de professores da escola e aprovado pela direção desta, vem se estruturando para uma definição de qual seja a real função do coordenador na escola.

Segundo o regimento das escolas públicas de DF o coordenador deve assumir o papel de articulador nos processos educativos escolares, liderando e estimulando professores para o exercício de suas funções com mais entusiasmo.

É pensando na coordenação pedagógica como o espaço de planejamento e reflexão da ação que se questiona como contribuir para uma coordenação pedagógica que busque condições favoráveis para que o trabalho do professor alcance com eficácia atender a necessidade de aprendizagem do aluno.

Os objetivos deste estudo são analisar aspectos da coordenação pedagógica que contribuem para um rendimento satisfatório das aprendizagens do aluno.

1. PERFIL DA ESCOLA EM QUESTÃO

A escola em que foi realizada a pesquisa é a escola CAIC (Centro Atendimento Integral à Criança) de Brasília DF. Esta escola foi criada no governo de Fernando Collor de Mello com o intuito de atender as crianças em risco, tanto físico como social. Desde então, criou-se um rótulo, que a escola atende somente a alunos problemas, seja dificuldades de aprendizagem ou problemas comportamentais. Tem sido uma luta constante das equipes diretivas e professores mudarem este estigma.

Esta escola atende a alunos da creche (2 e 3 anos de idade) ao 5º ano (séries iniciais), perfazendo um total de 22 turmas, sendo que 2 turmas da Educação Infantil são atendidas no turno vespertino, e as outras 3 no turno matutino. Todas as outras demais turmas são atendidas no turno matutino. As turmas da creche são no total de 7 com 2 professores/professoras e 1 monitor/monitora em cada turma. A escola possui 1 turma do primeiro ano 2 turmas do segundo ano, duas turmas do terceiro ano, 1 turma do quarto ano, 1 turma do quinto ano e 1 turma de classe especial. A escola conta ainda com 1 psicopedagoga do serviço de apoio à aprendizagem e 1 orientadora, e 2 salas de recursos com 1 professora em cada sala, 1 laboratório de informática com 1 professor. A escola atende os alunos em turno contrário com o projeto da escola integral com atividades de percussão, de dança, de futsal e de reforço escolar ministrado pelo professor da turma.

Boa parte dos alunos das séries iniciais é oriunda da zona rural, portanto dependem do transporte escolar cedido pela rede. E desses alunos, quase que a maioria, é crianças carentes.

A estrutura física da escola é considerada grande, porém funciona neste espaço a CRE (Coordenação Regional de Ensino) que utiliza 33% deste espaço físico.

No ano de 2012, quando iniciou esta pesquisa, na escola funcionavam 22 salas de aula, da creche ao 5º ano, incluindo uma sala de recursos, uma de altas habilidades e uma de EJA, possui também, uma sala ampla de professores com uma cozinha pequena, uma sala para direção, uma secretaria e banheiros para professores, masculino e feminino. Possui banheiros para os alunos nos corredores, próximo às salas de aula e no pátio superior da escola,

possui um banheiro em cada sala, nas turmas de creche. Possui dois vestiários com banheiros no ginásio de esporte. Todas as salas são arejadas e bem iluminadas, porém, a escola foi construída com placas de concreto, o que a deixa muito fria, nos dias frio e muito quente, nos dias quentes. Possui uma área externa ampla, com árvores, parque, quadra e ginásio de esportes.

2. EDUCAR – ATO DE AMOR

Partindo do pressuposto que educar é um ato de aprender a viver, de aprender a ser, de aprender a conhecer; neste sentido, o aprender se torna eficiente no envolvimento de quem aprende com o objeto da aprendizagem de forma espontânea e prazerosa. Neste processo, o educar permite um crescimento de todos que se encontram envolvidos no fazer pedagógico.

Jacques Delors, em seu documento para a UNESCO da Comissão Internacional sobre Educação para o século XXI, coloca a educação sobre quatro pilares, sendo estes o aprender a conhecer, o aprender a ser, o aprender a viver com os outros e o aprender a fazer.

(...) os pilares do conhecimento: aprender a conhecer, isto é adquirir os instrumentos da compreensão; aprender a fazer, para poder agir sobre o meio envolvente; aprender a viver juntos, a fim de participar e cooperar com os outros em todas as atividades humanas; finalmente aprender a ser, via essencial que integra as três precedentes. (DELORS, 1998, p.90)

Segundo Aurélio, educar é “Despertar as aptidões naturais do indivíduo e orientá-las segundo os padrões e ideais de determinada sociedade, aprimorando-lhe as faculdades intelectuais, físicas e morais. / Cultivar o espírito. / Instruir, ensinar”.

Acredito que neste processo de educar como cultivar o espírito, instruir, ensinar, sendo uma ação externa de outrem, deve trazer em si, nas atitudes do ensinar, a expressão de amor. Dar ao outro aquilo que está presente na pessoa que instrui ou ensina. Acredito, também, que a empatia de quem aprende com quem ensina e vice-versa, bem como, com o objeto do conhecimento, é fator facilitador da aprendizagem.

Jacques Delors diz que o aprender a conhecer visa não somente a aquisição de um repertório de saberes codificados, mas também o domínio dos próprios instrumentos do conhecimento, que pode ser considerado, simultaneamente, como um meio e como uma finalidade da vida humana.

Meio, porque se pretende que cada um aprenda a compreender o mundo que o rodeia, pelo menos na medida em que isso lhe é necessário para viver dignamente, para

desenvolver as suas capacidades profissionais, para comunicar. Finalidade, porque seu fundamento é o prazer de compreender, de conhecer, de descobrir. (Delors, 1998, p.83).

Educar para a vida é um dos principais papéis da escola. Hoje buscar instruções para ser bem sucedido em qualquer instância da vida requer muito mais do que a aprendizagem do currículo formal, é necessário se inteirar do que acontece na sociedade em que está inserido e participar ativamente dos processos de transformações, buscando cumprir seu papel de cidadão e, de certa forma, cooperando para o bem da humanidade.

A escola, desde os seus tempos primórdios, busca cumprir o seu papel, de ser o espaço de educação, de conhecimentos. Lugar em que leva o cidadão a reflexões, buscando emancipar-se de ideias que os prendem em sistemas dominantes.

Acreditamos nesta escola, que visa uma educação emancipatória, que leva o indivíduo a pensar e viver numa perspectiva de liberdade, cooperativismo, compromisso consigo mesmo e com outro, em direção ao desenvolvimento sustentável.

A realidade, diante dos resultados de pesquisa do IDEB¹, diante do quadro de profissionais afastados de suas funções por motivo de doenças ocupacionais e do próprio quadro de profissionais em ativa (cansados, desestimulados, e muitas vezes sentindo-se impotentes frente às situações problemáticas de seus alunos) podemos dizer que é um tanto desanimador.

Podemos de fato contribuir, marcar a nossa existência, fazer nossa história olhando para frente com uma perspectiva futurista de uma educação de qualidade para todos; uma educação que liberta. A ação educativa deve contemplar a formação integral do indivíduo. Uso aqui a citação de Luckesi (1995, p. 118) sobre avaliação para todo o processo educativo do aluno, onde cita a avaliação como ato de amor: “A avaliação, como crítica de um percurso de ação, será, então, um ato amoroso, um ato de cuidado...”. Toda ação educativa parte de um princípio de amor, em que o indivíduo é tratado no seu integral, ser total. Então, em tudo, sem o amor nada serei ou farei.

¹O Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) foi criado em 2007 para medir a qualidade de cada escola e de cada rede de ensino. O indicador é calculado com base no desempenho do estudante em avaliações do INEP e em taxas de aprovação. Assim, para que o IDEB de uma escola ou rede cresça é preciso que o aluno aprenda, não repita o ano e frequente a sala de aula.

Amar o que faz e fazer o que ama é poder mudar uma história de vida. Quando olhamos nossos alunos com todas as suas dificuldades de aprendizagem e de relacionamentos, sua história de vida, assim percebemos que, podemos perpetuar uma história de fracassos, desistências, ou mudar as condições de uma vida futura cheia de dinamismo, participação e transformação.

A formação desse indivíduo deve se encaminhar numa perspectiva de que este aluno é um ser dinâmico que vive e atua numa sociedade e que ele é dotado de capacidades que são inerentes somente ao homem.

Partindo do pressuposto que aprender é mudança de comportamento resultado da ação de pensar e agir sobre o objeto do conhecimento pode dizer que o nosso viver é um constante aprender. Muitos autores colocam o ensinar/educar como um ato de amor.

No contexto atual pensamos a escola onde a democracia se faz presente, um sonho que ainda hoje lutamos para que se torne realidade. O que presenciamos são profissionais, muitas vezes conformados, desanimados, apáticos. E isso reflete em nossos alunos, que muitas vezes vão à escola por causa de uma “bolsa escola”, demonstrando uma falta de interesse pelo que se ensina na escola.

Acredito que, sendo o coordenador a pessoa que promove discursões, que estimula os professores a desenvolverem com entusiasmo suas atividades, entre outras funções, exerce papel muito importante no contexto da gestão democrática, sendo um articulador dos processos educativos, conduzindo a participação coletiva da comunidade escolar.

A nossa realidade é um tanto contraditória, pois, nos moldes da gestão democrática, temos a oportunidade hoje, de expor, questionar e expressar nossas opiniões, podemos ter uma participação ativa e reflexiva nos espaços de coordenações pedagógicas, contudo nos esquivamos, demonstrando desinteresse, conformidade com o que nos é proposto, investimos pouco tempo com ações coletivas de reflexões sobre os rumos da educação em nosso País.

Isto é um entrave para o coordenador pedagógico, visto que os espaços das coordenações coletivas, podemos refletir sobre as ações educativas da escola, nossas próprias ações enquanto profissionais da educação. Conduzir

profissionais que se encontram com suas mentes cansadas, cauterizadas, é uma tarefa desafiadora para o coordenador pedagógico.

No contexto da gestão democrática o coordenador, este profissional que se encontra em meio a tantas dificuldades, exerce papel importante no planejamento escolar, uma vez que nos humanizamos e nos educamos para uma ação educativa de qualidade para todos.

Quando apreciamos uma poesia percebemos a emoção do poeta tomado pelo seu íntimo, envolvido por um fazer/produzir, próprio, de sua autoria. Uma aprendizagem efetiva é produzida com prazer, gerada pelo ser que aprende. No texto “A constituição da pessoa: desenvolvimento e aprendizagem”, Mahoney esclarece que o afetivo favorece a constituição da vontade, do interesse, motivação que concorrerá para as tomadas de decisões ao longo da vida da pessoa. Isso acontece no entrelaçamento do motor com o cognitivo.

O afetivo é, portanto indispensável para energizar e dar direção ao ato motor e ao cognitivo. Assim como o ato motor é indispensável para expressão do afetivo, o cognitivo é indispensável na avaliação das situações que estimularão emoções e sentimentos. (MAHONEY, 2004, p. 18).

O aprender é algo muito pessoal, depende das predisposições genéticas, das interações do ser que aprende com o meio.

A aprendizagem, como um dos motores do processo de desenvolvimento, também é um processo contínuo, constante, em aberto. Ao se relacionar com o meio humano e físico, a criança está sempre aprendendo. (MAHONEY, 2004, p.19).

Apreciei o que diz Cora Coralina no seu poema “Mestra Silvina” lembrando-se da sua escola primária, o quanto foi eficiente; e isto compactua com o posicionamento de Mahoney quando diz:

Quanto maior a variedade de oportunidades que a criança tem à sua disposição para exercitar as funções que amadurecem a

cada estágio, melhor o desenvolvimento de suas aptidões para enfrentar as exigências do meio. (MAHONEY, 2004. p.22).

A prática de muitas escolas de ensino público nos deixa com uma visão pessimista acerca do destino do nosso aluno. Percebem-se muitos professores desanimados, desarticulados com os métodos de ensino e sem motivação para enfrentar as dificuldades oriundas da sua profissão.

Acredito que este espaço da coordenação pedagógica é propício para uma prática de estudos sobre os processos de aprendizagem do nosso aluno, reflexões das ações pedagógicas que, de certo modo podem contribuir para um trabalho docente satisfatório.

É na coordenação pedagógica que podemos, em grupo, com ações cooperativas, encontrar soluções para os inúmeros problemas de aprendizagem do nosso aluno.

Percebe-se a necessidade de despertar no educador um envolvimento e domínio do fazer pedagógico, buscando conhecer seu aluno, teorias de aprendizagem que baseiam a sua ação pedagógica e que sejam passivas de serem testadas. Como diz Mahoney:

Assim, ao lado dos conhecimentos teóricos, assumem relevância a sensibilidade, a curiosidade, a atenção, o questionamento e a habilidade de observação do professor sobre o que se passa no processo ensino-aprendizagem. (MAHONEY, 2004, p.21).

Pensar as dificuldades na aprendizagem do aluno bem como o novo contexto social em que se encontra com tantos recursos tecnológicos e tantas informações que não sabemos nem ao menos como aplicá-las em nossas aulas é de nos deixar um tanto amarrados, meio que sem norte. Portanto, o domínio que se pode ter é o domínio do fazer pedagógico. Pocho nos lembra que:

Nesse sentido, o planejamento das atividades pedagógicas deve ser feito levando-se em consideração os objetivos a serem atingidos e o conhecimento que se tem sobre os alunos, e não a tecnologia que se pretende usar, não perdendo de

vista seu caráter de meio para atingir um fim. (POCHO, 2003, p. 15).

Vale lembrar que esses meios tecnológicos são importantes, indispensáveis, mesmo porque fazem parte do cotidiano do nosso aluno, e precisamos conhecer sua funcionalidade. Portanto, não ocupa o lugar do professor. Numa *experiência* de pesquisa realizada por Alfredo Pena-Veja e Bernard Paillard tendo a cumplicidade de Edgar Morin, o qual questionando e questionado por alunos ressalta que as novas tecnologias, evidentemente não substituem um professor fisicamente presente, e cita Platão:

Para ensinar, é preciso Eros.” – “ Eros é uma palavra grega que significa prazer, amor, paixão. Para comunicar não adianta cortar o saber em fatias, é preciso gostar do que se faz e gostar das pessoas que estão diante de você. (MORIN, 2004, p. 14).

O trabalho do professor seria mais eficiente e alcançaria resultados positivos se desenvolvesse um trabalho colaborativo no seu grupo. Esse trabalho colaborativo é discutido e direcionado nos momentos das coordenações pedagógicas. A esse respeito Damiani (2008, p.218) diz: “(...) pode-se pensar que o trabalho colaborativo entre professores apresenta potencial para enriquecer sua maneira de pensar, agir e resolver problemas, criando possibilidades de sucesso à difícil tarefa pedagógica”.

Por muito tempo o trabalho do professor tem sido solitário, sobrecarregando seu fazer pedagógico e de certa forma dificultando, por ocasião de se tomar decisões a respeito da aprendizagem do seu aluno, os encaminhamentos pedagógicos.

As ações pedagógicas colaborativas podem contribuir para que o próprio pensamento do professor mude e favoreça para um melhor rendimento do seu trabalho e da escola como um todo.

Parece utópico pensar uma escola em que professores, gestores e todos os envolvidos nos processos educativos pudessem pensar a educação como uma forte aliada para a superação das dificuldades de nossos alunos enquanto pessoa. Contudo, ao observarmos algumas práticas positivas de escolas,

podemos perceber que ações simples, mas que sejam pertinentes à realidade individual de cada comunidade, geram conhecimentos significativos e que podem mudar a história das nossas escolas públicas.

É possível uma educação de qualidade para todos, e há caminhos diversos para que se garanta a aprendizagem a todos. Para que isso aconteça precisamos acreditar no potencial que há em cada professor, pensar também que, enquanto profissional, aprendemos continuamente.

Apesar da nossa formação tradicional podemos dizer que nós seres humanos somos seres que vivemos em sociedade, possuímos uma cultura e precisamos atuar politicamente buscando mudanças para uma vida mais digna.

A não conformidade com as situações de desigualdades é que nos impulsionam para buscar mudanças.

As escolas públicas precisam tomar posse deste espaço da coordenação pedagógica e fazer uso deste, para o qual foi conquistado, sendo espaço de debates, estudos, reflexões, discussões e tomada de decisões a respeito do trabalho pedagógico e da aprendizagem do aluno.

3. QUE MUDANÇAS EDUCACIONAIS PRECISAMOS?

Na escola nos deparamos com uma realidade preocupante. Vivemos num momento histórico onde muitas informações são disseminadas de forma aleatória por meio das novas tecnologias da informação e da comunicação, muitos conceitos de valores recebem uma nova interpretação, ocupamos boa parte do nosso tempo na escola preenchendo fichas, preocupados com resultados de rendimento escolar e deixamos muitas vezes de discutir de forma reflexiva o que estamos ensinando, que cidadão pretendemos formar.

Concomitante a isto observamos que a formação de muitos profissionais de educação foram ensinados e treinados a receber as coisas prontas. Apenas executam as propostas de governo lançadas pelas Secretarias de Educação sem que ao menos discutam suas finalidades, não há tempo, a execução é para ontem.

Num passado não muito distante, vivenciamos momentos impar em nossa história de educação no Distrito Federal em que realmente gastamos tempo com estudos e discussões sobre a educação que queremos e que precisamos, com a finalidade de uma formação cidadã, quando foi implantada a escola Candanga no DF num governo democrático. Mudou-se o governo muda-se o enfoque da educação. Então, podemos perceber que a educação tem a cara do governo em exercício.

Muitas reformas no campo da educação foram feitas seguindo interesses de governos. Desde a construção/elaboração do currículo, organização, avaliação e financiamento da educação perpassa os interesses políticos de grupos. Pensamos que as políticas mais aceitáveis seriam as da democracia. Porém, pouco sabemos o que é democracia e o que é ser democrático. Desconstruir todos os conceitos adquiridos ou aprendidos é dolorosa. Mas é possível.

Paulo Freire demonstrou em seus estudos e pesquisas sobre a educação em nosso País uma educação autoritária, opressora e, motivou muitos professores e estudantes a optar por aceitar ser manipulado ou participar da construção de sua própria educação.

“Encorajou aos professores a propor aos alunos que optassem entre se deixar manipular... ou serem sujeitos participantes da elaboração de seus

próprios programas, tomando nas mãos sua própria educação”(Gadotti, 2003, p.83).

Quando pensamos numa escola de qualidade para todos, uma escola que educa para liberdade, compromisso e responsabilidade social, precisamos juntos repensar o nosso fazer pedagógico. Desconstruir conceitos, acredito que é rever nossa prática. As mudanças educacionais que precisamos começa em nós, aqui, no espaço da coordenação pedagógica da escola. Num trabalho árduo, dedicado, desafiador e, que envolve o esforço de todos que compõem esta comunidade escolar.

4. A QUEM ATENDE O ENSINO PÚBLICO?

Muitas iniciativas de governos no que se refere à educação não alcançam os objetivos esperados devidos às formas imediatistas a que se propõem para corrigir algumas falhas no sistema educacional do país.

No Brasil, a sociedade passou por várias transformações políticas, deixando o autoritarismo militar para hoje viver a democracia. Neste percurso histórico muitas políticas educacionais foram implantadas visando, ora atender às necessidades de uma sociedade capitalista altamente burguesa preocupada somente com os interesses de uma minoria, a classe alta; ora atender aos interesses do Estado, que visavam um progresso que ao final deixavam os ricos mais ricos e os pobres servindo a estes com sua mão de obra barata.

O projeto político do Estado e as contradições do momento histórico definirão as políticas educacionais do momento em questão, onde as políticas educacionais encontram-se em conformidade com as políticas públicas de caráter social.

Moreira e Silva nos chama a atenção para o que se pensa sobre educação no tocante a currículo, cultura e sociedade. O interessante é que o currículo estar no centro das relações de poder.

O currículo, então, não é visto, tal como na visão tradicional, como o local de transmissão de uma cultura incontestada e unitária, mas como um campo que se tentará impor tanto a definição particular de cultura da classe ou grupo dominante quanto o conteúdo dessa cultura. (Moreira e Silva, 1995, p.27)

A política educacional tanto pode ser resultado de uma participação ativa de pessoas envolvidas com o ensino (professores, alunos, pais, sindicato, intelectuais) que discutem sobre sua funcionalidade, critiquem e opinem como ela deverá ser e a quem deverá atender, como também pode ser imposição de uma minoria de pessoas que visem somente o seu próprio bem, exercendo poder e domínio sobre uma grande maioria.

Na primeira opção, onde as pessoas participam, há uma concordância com Hofling (2001), em que uma administração pública que considere sua função atender a sociedade como um todo deve estabelecer como prioritários programas de ação universalizante que possibilitem a incorporação de

conquistas sociais pelos grupos e setores desfavorecidos, visando a reversão do desequilíbrio social.

Daí a importância e necessidade de considerar e reafirmar os interesses populares, os valores e necessidades coletivas visando uma democratização das estruturas sociais, com enfoque no bem-comum, repensando o papel do Estado e das políticas públicas que venham ser implementadas em todos os setores sociais inclusive e especialmente na educação.

A nova ordem social requer das políticas educacionais e governamentais novas ações e posturas que venham ao encontro das necessidades sociais contemporâneas, onde a nova economia tem transformado a nossa realidade, - novo tempo, o imediatismo – , as novas tecnologias tem tornado ultrapassado o que era novo, os novos elementos como internet, facebook, realidade virtual, qualidade total, globalização tem distanciado as relações interpessoais; contudo, primando pelo propósito de minimizarem as desigualdades sociais e econômicas, lutando e perseverando para manter uma escola pública de qualidade seguindo os princípios de obrigatoriedade do Estado, gratuidade, liberdade, igualdade e gestão democrática conforme é o estabelecido na Constituição Federal/88.

Contudo, as escolas públicas até o momento têm atendido aos interesses das classes dominantes.

Toda comunidade educativa voltada para projetos que garantam ao cidadão uma educação seguindo estes princípios e que contribua para a efetivação de sua autonomia como pessoa livre. Conforme Libâneo (2003), descreve que cabe ao gestor escolar assegurar que a escola realize sua missão: ser um local de educação, entendida como elaboração do conhecimento, aquisição de habilidades e formação de valores. Quando o gestor assume a administração com uma postura democrática deixa espaço para que os outros profissionais se sintam influenciados a assumirem, também, tal postura.

Nesse contexto, o coordenador deverá animar e articular a comunidade educativa na execução do projeto educacional, incrementando a gestão participativa da ação pedagógico-administrativa, conduzindo a gestão da escola em seus aspectos administrativos, econômicos, jurídicos e sociais.

Assim, o gestor é o articulados/mediador entre escola e comunidade. Ele deve incentivar a participação, respeitando as pessoas e suas opiniões, no que chamamos de gestão democrática.

Para isto, o gestor deve pensar a administração da escola de forma descentralizada, em que professores, coordenadores, secretários e pessoal de carreira a assistência faz parte de sua equipe, e são todos, com suas respectivas atribuições, corresponsáveis pelo sucesso ou fracasso da escola.

5. O PERFIL DO ALUNO DE HOJE X O PROFESSOR QUE PRECISAMOS

A indisciplina tem se apresentado em vários seguimentos de nossa sociedade. Tanto nas escolas, como nos lares e nas igrejas encontramos formas diversas de indisciplina.

O olhar de perto, estando dentro da situação, nos faz enxergar com pouca clareza, mesmo porque, várias situações de indisciplina vêm se arrolando por muito tempo, fazendo parte da nossa rotina.

No cenário da educação nos envolvemos com a aprendizagem do aluno, a aquisição do conhecimento, deixando de questionar os desdobramentos de muitas situações que os levam à indisciplina.

Cientistas, na área da educação, vêm realizando estudos e pesquisas, tendo em vista as mudanças de comportamentos e interesses, incidindo a violência nas escolas, a indisciplina dos alunos e apatia pelos estudos: discutem sobre suas implicações pedagógicas e sua dimensão histórico-cultural.

Na formação pessoal e profissional do indivíduo dos séculos anteriores eram acentuados os valores morais e cívicos em que as pessoas deviam respeitar e se submeter às autoridades, que muitas vezes usavam de autoritarismo.

Nossa sociedade vem sofrendo várias mudanças socioculturais, acompanhada de inversão de valores, o que tem contribuído para que o nosso aluno demonstre essa nova face sociocultural. Esse novo perfil do aluno nos remete a repensar o perfil do professor, em que deve assumir uma postura diferentemente à de sua formação inicial, uma vez que a sociedade de hoje, também, já não é mais a mesma.

Este profissional da educação, o professor, que se envolve especificamente com o ensinar, precisa se organizar para ter um tempo em que, no coletivo da escola, possa refletir juntos, sobre as normas e regras de convivência dentro deste espaço, sobre as causas que colaboram para a indisciplina do aluno e como poderia colaborar para que o quadro de indisciplina, violência e falta de interesse destes pelos estudos sejam redirecionados para possíveis soluções. É no espaço da pedagógica que novos

caminhos são planejados, que aparecem soluções para os problemas.

Para atender às necessidades da escola de hoje é importante ser um professor pesquisador, estando atualizado e acompanhando as várias mudanças no que diz respeito às tecnologias, à economia, à organização do trabalho, sendo um agente produtor e não reprodutor, capaz de analisar e reconfigurar criticamente os contextos em que trabalha.

A nova ordem social vem acompanhada de uma série de novos elementos como internet, globalização, nova economia, realidade virtual, qualidade total etc. Quase tudo parece ter mudado, mas a escola insiste em manter uma tradição, onde o professor ensina e o aluno aprende.

Nos tempos atuais, com uma escola dita democrática, a nossa postura como professor, coordenador, gestor deve ser repensada, pois os nossos alunos não são mais os mesmos.

Nossa pré(ocupação) enquanto educadores deve continuar sendo a de formar cidadãos responsáveis e cooperadores para um desenvolvimento sustentável. Neste quadro de uma visão democrática da educação a indisciplina deve ser estudada de forma crítica buscando intervenções apropriadas, numa abordagem ético-social e democrática, priorizando o ser humano que busca dar sentido à sua existência e que, em muitas vezes expressam suas frustrações com agressões, apatias ou desinteresse.

Acredito que a instituição escolar ainda não se rompeu totalmente seus muros devido a ações humanizadas de muitos profissionais da educação e que de certa forma também tem contribuído para um retardo do caos social. E talvez mude o destino da humanidade. Pois estas ações de amor fazem a diferença.

Reencontrar o sentido da solidariedade e restabelecer com as crianças e os jovens laços de caráter afetivo, ético, social e político exigem a revisão do papel que tem sido desempenhado nas instituições educativas. (KRAMER, 2007, p.4)

O que podemos fazer para uma pedagogia do futuro que de fato atenda às necessidades de aprendizagem do nosso aluno? São interrogações que nos fazemos constantemente e que Gadotti ressalta em seu livro “Convite à leitura de Paulo Freire” “o que podemos fazer, hoje, para deixar o mundo um pouco

melhor do que o encontramos dentro dessa perspectiva histórica, humana em que situamos a educação”.(2003, p.136).

Gadotti faz um convite aos professores e estudantes a participar coletivamente desse mundo solidário. A participação na construção desse novo mundo nos permitirá contribuir para uma educação que de fato é nossa. Nas palavras de Paulo Freire (2003, p.136). “(...) vamos continuar a viver com intensidade, para poder criar, para poder construir o que ainda não está aí... qualquer um de nós tem como tarefa, tarefa histórica, é assumir o seu tempo, integrar-se, inserir-se no seu tempo”.

6. CONTRIBUIÇÃO DO COORDENADOR

A formação continuada de professores deve ocorrer ao longo de sua vida profissional, e o coordenador pedagógico exerce um papel importante fornecendo subsídios para atualização dos professores e no incentivo aos debates e discussões no grupo caminhando para a construção de um fazer pedagógico em que há uma contribuição de todos com ideias, críticas e encaminhamentos. Estes processos estão iniciando em nossa escola e apresentam uma perspectiva otimista quanto aos resultados esperados. Estamos bastante animados com a atual gestão e ansiosos por resultados positivos na aprendizagem de nossos alunos.

No decorrer deste ano letivo observa-se que uma das dificuldades do coordenador pedagógico no desempenho de seu trabalho é saber verdadeiramente qual é a sua função como tal, ou seja, até onde vai seu campo de atuação. O coordenador realiza as funções de todos os membros da escola e a sua própria função é deixada de lado. Logo a seguir, se as coisas não foram bem é porque o coordenador não realizou bem o seu papel.

Lima (2007, p.83) coloca algumas atribuições do coordenador numa perspectiva de um novo olhar orientado para:

- Resgatar a intencionalidade da ação possibilitando a (re) significação do trabalho - superar a crise de sentido;
- Ser um instrumento de transformação da realidade - resgatar a potência da coletividade; gerar esperança;
- Possibilitar um referencial de conjunto para a caminhada pedagógica - aglutinar pessoas em torno de uma causa comum;
- Gerar solidariedade, parceria;
- Ajudar a construir a unidade (não uniformidade); superando o caráter fragmentário das práticas em educação, a mera justaposição e possibilitando a continuidade da linha de trabalho na instituição;
- Propiciar a racionalização dos esforços e recursos (eficiência e eficácia), utilizados para atingir fins essenciais do processo educacional;

- Ser um canal de participação efetiva, superando as práticas autoritárias e/ou individualistas e ajudando a superar as imposições ou disputas de vontades individuais, na medida em que há um referencial construído e assumido coletivamente;
- Aumentar o grau de realização e, portanto, de satisfação de trabalho.

7. METODOLOGIA

Para a investigação proposta neste trabalho em que o objeto de pesquisa é a ação da coordenação pedagógica nos papéis do professor e do coordenador, o método mais adequado é o da pesquisa qualitativa, uma vez que trará a tona aspectos da rotina pedagógica, os quais são fazeres cotidianos, mas que podemos olhá-los de fora para dentro, buscando identificar processos que muitas vezes tornam invisíveis para os que deles participam, conforme nos é esclarecido por Bortoni Ricardo (2008, p.49):

O objetivo da pesquisa qualitativa em sala de aula, em especial a etnografia, é o desvelamento do que está dentro da ‘caixa preta’ no dia-a-dia dos ambientes escolares, identificando processos que, por serem rotineiros, tornam-se invisíveis para os atores que deles participam.

Pensando como contribuir para uma coordenação pedagógica que busque condições favoráveis para que o trabalho do professor alcance com eficácia atender a necessidade de aprendizagem do aluno, foi realizado um questionário com questões abertas, direcionado aos professores das Séries Iniciais e Educação Infantil da escola CAIC de Brazlândia.

A pesquisa de campo se desenvolveu em três momentos: fase exploratória, coleta de dados e análise e interpretação dos dados.

Este trabalho partiu da suposição de que usando bem os momentos da coordenação pedagógica para as discursões, socialização dos problemas de aprendizagem dos alunos de cada professor, juntos, poderia encontrar soluções práticas que ajudassem esse aluno e tornasse o trabalho dos professores menos estressante e mais eficaz.

A coleta dos dados aconteceu num momento em que a escola se encontrava em um movimento interno bastante dinâmico. Um dos motivos é a rotatividade de professores no início do período letivo.

Ao iniciar as atividades escolares, este ano, fomos surpreendidos com o grande número de professores que chegaram à escola. Primeiro os contratados, por ocasião do projeto da escola educação integral em tempo integral, em seguida, a substituição dos contratados pelos professores efetivos que assumem seus cargos após convocação.

Este início de ano letivo foi bastante movimentado, o que nos levou a certa dificuldade na aplicação dos questionários.

Para a aplicação dos questionários enfrentamos uma maratona contra o tempo e as atuais condições do quadro de professores. Dos quinze questionários entregues aos professores somente treze foram devolvidos. Dos professores que responderam aos questionários, dois foram efetivados este ano e não se sentiram à vontade para responder as questões, devido não estar atuando nesta unidade de ensino no ano anterior.

Contudo, foram recolhidos os questionários em tempo hábil, a pesar das dificuldades devido à rotatividade de professores.

8. ANÁLISE DOS DADOS

8.1 - Resultados e Discussão

Dos questionários entregues aos professores somente dois foram respondidos pelos professores recém-efetivados, porém, os mesmos têm experiência de magistério em outra instituição.

Dos 13 professores que responderam ao questionário, 10 possuem pós-graduação.

TABELA 1
ÍNDICE DE GRAU DE INSTRUÇÃO

Quantitativo de professores	Graduação		Pós-graduação	
	Nº	%	Nº	%
13	03	23	10	77

Hoje, nas escolas públicas do Distrito Federal, acredito que quase não exista professor sem possuir uma graduação, mesmo porque a Secretária de Educação de Estado tem investido em formação dos seus profissionais, com cursos a distancia e/ou semipresenciais.

Estas formações junto com à prática pedagógica do professor oferece condições para uma aprendizagem mais efetiva.

Na escola CAIC de Brazlândia a maioria de seus professores possuem pelo menos uma especialização.

TABELA 2
ÍNDICE DE TEMPO DE SERVIÇO

Quantitativo de professores	De 1 a 10 anos		De 11 a 20 anos		De 21 a 30 anos	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
13	6	46.15	5	38.46	2	15.39

A maioria dos professores que trabalham no CAIC de Brazlândia e que participaram desta pesquisa possui uma experiência de sala de aula de até 10 anos e demonstraram acreditar que é possível uma escola pública de qualidade em que o trabalho colaborativo é ponto positivo para este sucesso.

Somente duas das professoras que responderam ao questionário estão perto de se aposentarem. O fato de se aposentarem em poucos anos não fez diminuir as suas expectativas de boa escola pública para todos.

8.2 - Coordenação Coletiva

Do grupo de professores que responderam ao questionário, 100% concordam que a jornada ampliada favorece sua atuação quando professor e é percebido que neste espaço da coordenação pedagógica estes profissionais aproveitam bem para a realização dos planejamentos individuais e coletivos. É também, neste espaço que muitos problemas de aprendizagens dos alunos são compartilhados e sugestões de possíveis soluções são expostos. Neste espaço, muitas relações interpessoais são estreitadas e formado laços de amizade que podem durar uma vida toda. Este clima de empatia entre os profissionais desta escola faz o trabalho ser prazeroso. Estes professores e professoras gostam de estar e trabalhar nesta escola. Preocupam-se com o bem estar um dos outros e com o bem estar de seus alunos.

Todos participam das coordenações, com sugestões e empenho para realização das atividades propostas, de forma cooperativa. Neste grupo de professores quase todos conhecem uns aos outros, bem como suas habilidades e potencialidades. Na hora de planejar suas ações interventivas com realização de projetos todos se prontificam a contribuir; com suas habilidades já encontram os seus lugares de atuação.

TABELA 3
ÍNDICE DE RESULTADOS QUANTO AO APROVEITAMENTO DA
AMPLIADA NAS COORDENAÇÕES PEDAGÓGICAS

Coordenações coletivas	Professores	
	Nº	%
Jornada ampliada favorecendo a atuação do professor	13	100
Aproveitamento do horário	13	100
Cooperação do professor	13	100
Participação dando sugestões e se empenhando para realização das atividades	13	100
Coordenação coletiva correspondendo às necessidades de aprendizagem do aluno	12	92.28
Coordenações democráticas	13	100

Nas questões abertas muitos professores colocaram que as coordenações coletivas são feitas às quartas-feiras, a reunião segue uma pauta pré-determinada e com informes administrativos, em seguida o grupo se reúne por segmentos onde cada um sugere e programa atividades atendendo ao currículo. As coordenações acontecem com a parceria dos colegas.

Na maioria das vezes as coordenações são direcionadas para construção de planos de ações coletiva. Somente 7,69% dos questionários responderam que não há direcionamento nas coordenações coletivas.

Para que uma coordenação pedagógica seja eficiente foi respondido que deve haver cooperação entre os professores discursão de novos métodos com troca de ideias, troca de conhecimentos, de forma democrática e que tenha direcionamento pelos coordenadores, com orientações que direcionem o desenvolvimento das atividades como construção de projetos interventivos por áreas e turmas, troca de experiências, análise de resultados, propostas para solucionar problemas, construção do Projeto Político Pedagógico.

Responderam que poderiam contribuir para que a coordenação pedagógica fosse eficaz participando efetivamente dos encontros, trazendo experiências práticas e positivas para o grupo, colaborando e participando das atividades propostas dando sugestões que ajudem no crescimento do grupo, contribuindo e participando com as propostas sugeridas em grupo, estudando o currículo e outros, fazendo cursos e colocando-os em prática.

CONCLUSÃO

Esse trabalho monográfico evidencia que uma coordenação pedagógica sendo o espaço em que os profissionais de educação planejam suas ações de forma dinâmica e democrática, participando efetivamente das discussões e reflexões sobre os processos de aprendizagem do aluno, contribui para que os objetivos de aprendizagens sejam contemplados.

Esse espaço de discussão, planejamentos, avaliações e estudos aproximando teoria e prática, favorecem para a construção de uma educação pública de qualidade. Aqui se evidencia uma educação que pensa o indivíduo que aprender a conhecer, que aprender a ser, que aprender a viver com os outros e que aprender a fazer. (Delors, p.90, 1998).

As coordenações pedagógicas coletivas auxiliam nas aprendizagens dos alunos uma vez que os profissionais de educação planejam suas ações em cooperativismos assumindo as responsabilidades nos momentos das avaliações.

Confrontar a nossa prática enquanto profissionais de educação, junto às propostas educacionais atuais num contexto de uma coordenação pedagógica coletiva, primando por uma gestão democrática, nos remete a desconstrução de paradigmas. As coordenações pedagógicas tomam um novo significado, enfatizando a construção de ações educativas na coletividade e trazendo uma reflexão sobre a ação; proporciona uma formação contextualizada para este profissional, em que todos se empenham para efetivação de uma educação pública de qualidade para todos.

Este trabalho de pesquisa nos permitiu por meio de estudos bibliográficos e pesquisa de campo analisar aspectos da coordenação pedagógica que contribuem para um rendimento satisfatório da aprendizagem do aluno.

REFERÊNCIAS

- BORTONI RICARDO, Stella Maris. **O professor pesquisador**: Introdução à pesquisa qualitativa. São Paulo: Parábola Editorial, 2008.
- DAMIANI, Magda Floriana. Entendendo o trabalho colaborativo em educação e revelando seus benefícios. **Educar em Revista**. Curitiba: Ed. UFPR, n. 31, p. 213-230, 2008.
- DAYRELL, Juarez. A escola "faz" as juventudes? Reflexões em torno da socialização juvenil. **Educação & Sociedade**. [online]. v.28, n.100, p.1105-1128, 2007. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/es/v28n100/a2228100.pdf>> Acesso em 29 de outubro de 2012.
- DELORS, Jacques. Educação: Um tesouro a descobrir. Relatório para a UNESCO da Comissão Internacional sobre Educação para o XXI. 9º ed. MEC. Cortez, 1998. http://www.educacaomoral.org.br/reconstruir/os_educadores_edicao_90_jacques_delours.html. Acesso em 11 de junho de 2013.
- GADOTTI, Moacir. Convite à leitura de Paulo Freire pensamento e ação no magistério. 2 Ed. São Paulo: Scipione, 2003.
- HÖFLING, Eloisa de Matos. **Estado e políticas (públicas) sociais**. Cadernos Cedes, ano XXI, n. 55, nov. 2001.
- KRAMER, Sonia. **A infância e sua singularidade**. In: BEAUCHAMP, Jeanete; PAGEL, Sandra Denise; NASCIMENTO, Aricelia Ribeiro do (Orgs.). Ensino Fundamental de 9 anos: orientações para a inclusão da criança de seis anos de idade. Brasília: Ministério da Educação, Secretaria de Educação Básica, 2007. p.13-23.
- LIBÂNEO, J. C.; OLIVEIRA, J. F.; TOSCHI, M. S. As políticas educacionais, as reformas de ensino e os planos e diretrizes: A construção da escola pública. In: _____. **Educação escolar**: políticas, estrutura e organização. São Paulo: Cortez, 2003. p. 125-164. [Texto Libâneo- Parte 1](#). [Texto Libâneo - Parte 2](#)
- LIMA, Paulo Gomes; SANTOS, Sandra Mendes dos. **O coordenador pedagógico na educação básica**: Desafios e perspectivas. Revista de Educação. Vol.2 nº 4 jul/dez. 2007 p. 77-90.
- LUCKESI, Cipriano Carlos. **A avaliação da aprendizagem escolar**: estudos e proposições. 2. Ed. São Paulo: Cortez, 1995.
- MAHONEY, Abigail Alvarenga. A constituição da pessoa: desenvolvimento e aprendizagem. In: MAHONEY, Abigail Alvarenga; ALMEIDA, Laurinda Ramalho de (Orgs.). **A constituição da pessoa na proposta de Henri Wallon**. 1. ed. São Paulo: São Paulo: Cortez, 2004, - (Coleção questão da nossa época; v. 119).
- MOREIRA, Antonio Flávio, SILVA, Tomaz Tadeu da. Currículo, cultura e sociedade; tradução de Maria Aparecida Baptista. – 2. Ed. Revista – São Paulo: Cortez, 1995.
- MORIN, Edgar. **Diálogo sobre o conhecimento**: [entrevistadores] Alfredo Pena-Veja, Bernard Paillard; tradução de Maria Alice Araripe Doria; revisão técnica de Cleide R.S. de Almeida, Izabel Pentraglia. – São Paulo: Cortez, 2004. – (Coleção questões da nossa época; v. 119).
- POCHO, Cláudia Lopes. **Tecnologia educacional**: descubra suas possibilidades na sala de aula. Lígia Silva Leite (coord.). Petrópolis, RJ: Vozes, 2003.

APÊNDICE

Universidade de Brasília - UNB

Centro de Formação – CEFORM

Curso de Especialização em Coordenação Pedagógica

QUESTIONÁRIO AO PROFESSOR

Marque umx na alternativa que melhor corresponde à sua resposta.

I. Grau de formação:

() 2º grau completo

() Graduado

() Pós-graduado

() Mestre

()Doutorado

II. Quanto tempo atua na educação?

() 1 à 6 anos

() 6 à 10 anos

() 11 à 15 anos

() 16 à 20 anos

() 21 à 25 anos

() 26 à 30 anos

() 31 à 35 anos

III. A jornada ampliada favorece sua atuação quanto professor?

() Sim () Não

Caso não, por quê?

IV. Seu horário de coordenação é bem aproveitado?

() Sim () Não

Caso não, o que falta para bem aproveitá-lo?

V. Você se considera um professor cooperador?

() Sim () Não

Caso não, o que falta para sê-lo?

VI. Nas coordenações coletivas de sua você participa dando sugestões e se empenhando para realizar as atividades propostas na coordenação?

() Sim () Não

Caso não, por quê?

VII. As coordenações coletivas de sua escola correspondem às necessidades de aprendizagem do seu aluno?

() Sim () Não

Caso não, por quê?

VIII. As coordenações pedagógicas em sua escola são democráticas?

() Sim () Não

Caso não, o que falta para a democratização?

IX. Como é feita a coordenação pedagógica em sua escola?

X. Existe um direcionamento nas coordenações para o desenvolvimento do trabalho pedagógico?

XI. Como deve ser uma coordenação pedagógica que você juga ser eficiente?

XII. Como você poderia contribuir para que a coordenação pedagógica fosse eficaz?
